

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
*CAMPUS DE CACOAL*  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA NEIDE GOMES VELOSO

**PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE  
CALÇADOS E CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ - RO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo

Cacoal / RO  
2009

MARIA NEIDE GOMES VELOSO

**PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE  
CALÇADOS E CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ - RO**

Artigo apresentado à Fundação  
Universidade Federal de Rondônia,  
*Campus* de Cacoal, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração, sob orientação Prof.<sup>a</sup> MS.  
Simone Marçal Quintino.

Cacoal / RO

2009

# PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS E CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ - RO

Por

MARIA NEIDE GOMES VELOSO

**Natureza:** Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, mediante a Banca Examinadora, formada por:

---

Presidente

Profº MS. Simone Marçal Quintino – Orientador/UNIR

---

Membro

---

Membro

---

Média

Cacoal / RO

2009

Dedico a minha mãe, pelo apoio e compreensão e dedicação nessa minha caminhada, me dando força nas horas de desânimo, se alegrando com minhas conquistas, orando e pedindo por minha segurança nesses quatro anos de viagens diárias. E principalmente pelo amor a mim compreendido em todos esses anos, pois sem seu amor eu não estaria hoje aqui, é com imenso prazer que lhe dedico essa conquista com amor e gratidão.

Ao meu grande DEUS pelas infinitas bênçãos que sempre derramou sobre minha vida e da minha família;

Aos meus pais, irmãos, sobrinhos e demais familiares, pelo amor e apoio depositado em mim. Sempre acreditando que na minha capacidade, torcendo pelo meu sucesso, e me enchendo de força e alegria no convívio familiar.

Ao meu namorado Gustavo, um amor que tem me enchido de vida e esperança nesses últimos dois anos, obrigado pela dedicação e amor a mim compreendido, nesses dias de alegrias, amor, companheirismo, e principalmente de aprendizado diário, pois você tem-me feito uma pessoa melhor.

À Professora orientadora Simone Marçal, pelo auxílio e aprendizado, pela paciência e pelo respeito, fazendo assim parte importante desta conquista.

À Ana Beatriz e Leciandra pela amizade, companheirismo e momentos de descontração nesses quatro anos, amizade que com certeza levarei para a vida toda.

A todos os colegas da turma pela convivência pacífica e harmoniosa que sempre imperou na sala de aula.

A todos os professores, técnicos e profissionais da UNIR *campus de Cacoal*, que contribuíram no aprendizado e sucesso na minha formação acadêmica.

## PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS E CONFECÇÕES NO MUNICÍPIO DE JI-PARANÁ - RO

Maria Neide Gomes Veloso<sup>1</sup>

### RESUMO:

Esta pesquisa teve como objetivo analisar se o processo de seleção de pessoas em uma empresa de calçados e confecções do município de Ji-Paraná atende aos requisitos necessários do perfil profissional exigido pelo mercado. Foram estudados vários autores, com objetivo de se conhecer e esclarecer sobre as teorias relativas à seleção de pessoas. A pesquisa foi norteadada pelo estudo de caráter exploratório-descritivo, com uma abordagem qualitativa realizada através de pesquisa na empresa com um formulário composto de dezesseis questões abertas aplicada ao responsável pelo departamento de gestão de pessoas. O estudo resultou em um melhor entendimento em relação à área estudada em especial, demonstrando a importância e a necessidade de um planejamento específico e estratégico dentro das organizações, em busca de colaboradores que supram as necessidades do mercado globalizado e exigente da atualidade, primando sempre à qualidade para evitar falhas. Verifica-se que as técnicas mais utilizadas na empresa são as entrevistas e avaliação comportamental, sendo constatado o sucesso de tal procedimento em vista aos resultados que a empresa apresenta, com um índice baixo de rotatividade de colaboradores na empresa. Sugere-se que a empresa tenha um maior número de horas de trabalho semanais com a psicóloga responsável pelo processo de seleção na empresa.

**Palavras-Chave:** Seleção de pessoas. Processo de seleção. Técnicas de seleção.

### 1 INTRODUÇÃO

A seleção de pessoas é uma atividade de longa data, pode-se observar que o assunto é aplicado desde que se iniciou a organização dos povos, com o intuito de escolher pessoas que pudessem desenvolver melhor as atividades de acordo com suas habilidades e capacidades físicas. O processo de seleção foi evoluindo à medida que foram sendo agregadas novas exigências nas atividades desenvolvidas pelas organizações, foi aí que administração e seus braços começaram a entender que as pessoas que faziam parte das organizações não deviam ser consideradas

---

<sup>1</sup>Graduanda do curso de Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – *campus* de Cacoal, sob orientação da professora MS. Simone Marçal Aquino.

como peças de uma engrenagem. No modelo contemporâneo de seleção de pessoas os profissionais da área avaliam muito além dos conhecimentos e habilidades técnicas dos candidatos. Chegando a presente tendência que é a seleção por competências. Que busca extrair o que de melhor o candidato pode oferecer.

A seleção de pessoas é importante em qualquer organização, é por esse meio que os candidatos poderão adentrar na organização. São importantes todos os esforços para obter sucesso neste processo para que os candidatos sejam alocados em vagas onde eles tenham capacidades e aptidão para desempenhar as tarefas exigidas pelo cargo. Em busca do sucesso as organizações procuram pessoas com comportamentos e atitudes adequadas à visão, missão, cultura e objetivos da empresa. E por entender a importância do assunto, e a oportunidade de poder conhecer melhor o tema e assim prevenir possíveis falhas no processo da busca pela “pessoa certa”, através de pesquisa em uma empresa de calçados e confecções no município de Ji-Paraná. Pois a seleção de pessoas é importante para toda e qualquer organização, o que inclui a empresa pesquisada.

A pesquisa tem como proposta analisar se a empresa pesquisada tem obtido sucesso ao selecionar pessoas, pois foi observado que a empresa busca pessoas com características específicas para poder oferecer um atendimento diferenciado e de acordo com a missão e visão que a empresa detém diante da comunidade local.

Será realizado um estudo de caso para analisar como se dá o processo de seleção de pessoas na empresa, através de uma pesquisa exploratório-descritiva para analisar as práticas da empresa pesquisada.

A pesquisa disposta está relacionada à análise de procedimentos adotados pela empresa e a teórica sobre o assunto relacionado para averiguar se a empresa de calçados e confecções no município de Ji-Paraná está de acordo com a necessidade do mercado contemporâneo, demonstrando como é composto seu planejamento e procedimentos no que tange a seleção de pessoas. Assim, objetivando estudar a empresa de calçados e confecções no município de Ji-Paraná,

examinando se essa empresa está selecionando candidatos para sua empresa que atenda suas necessidades, valores e missões. A pesquisa realizada teve como objetivos específicos estudar e verificar como a empresa realiza o processo de seleção; identificar as técnicas de seleção utilizadas pela empresa e verificar a eficácia das técnicas de seleção utilizadas.

## **1.1 Metodologia**

Pesquisa descritiva exploratória com abordagem qualitativa, que ajudou a entender a importância de algumas questões, e a opinião do entrevistado podendo assim, interpretar os fenômenos e seus significados de forma descritiva e analítica.

A pesquisa teve como objetivo inicial um estudo exploratório-descritivo, que teve como a principal intenção o estudo e leitura das teorias selecionadas sobre o tema. Após a familiarização e um maior conhecimento sobre as teorias que foram os conceitos de: seleção de pessoas, a importância da seleção de pessoas, as técnicas de seleção de pessoas, o processo de seleção de pessoas e das avaliações e controle dos resultados, para então se iniciar o estudo de caso através de visitas a empresa com a finalidade de conhecer e se atentar ao ambiente organizacional e a postura da empresa em relação ao assunto.

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram pesquisa bibliográfica e entrevista com formulário estruturado (APÊNDICE A) contendo 16 (dezesseis) questões. A entrevista foi realizada dia 09 de novembro de 2009 as 11h00min com a psicóloga da empresa com objetivo de avaliar o processo de seleção de novos colaboradores. A pesquisa foi realizada na empresa Casa da Sogra localizada no município de Ji-Paraná – Rondônia.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O mercado exige cada vez mais das organizações, principalmente no que se refere à qualidade, seja ela em produtos seja em serviços. Essa exigência só é



alcançada através de profissionais qualificados e comprometidos com a organização. Vem daí a forte tendência das organizações de usar o planejamento estratégico para selecionar pessoas e manter o bom andamento, seja na contratação de novos profissionais ou para a substituição deles. A seleção de pessoas de forma científica é praticada há muito tempo. Sua primeira tentativa se deu no ano de 207 a.C, quando os governantes da dinastia Han selecionavam os funcionários públicos através de exames para o serviço civil, desde a antigüidade já era sabido da necessidade de reter pessoas com atributos específicos para determinado cargo como relata (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

A tarefa na seleção de pessoas é de escolher e filtrar, os candidatos que apresentem maior perspectiva de se ajustar as necessidades da empresa, existe alguns conceitos e definições para seleção de pessoas. De acordo com Chiavenato (2009, p.106):

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo par o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Seleção é um conjunto de processo e práticas usadas pelas organizações na escolha de candidatos que melhor se enquadram ao perfil que a organização busca para suprir suas necessidades e exigências do mercado atual. Lacombe (2003, p.251), diz que:

Seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção.

A seleção tem como finalidade principal fazer uma escolha e encaminhá-los para comparar se o perfil do candidato é adequado as necessidades das organizações. Carvalho e Nascimento (2000, p.114) dizem que: “a seleção constitui a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grão de aptidão de cada um”.

Segundo Orlickas (2001), pessoas são a essência de qualquer proposta ou missão de uma organização. Qualquer organização seja comercial, industrial ou de prestação de serviços que esteja vigilante a tendências do mercado, deve sempre primar pela qualidade, que só é possível com pessoal comprometido com as metas e comportamento da organização. Em um mercado que recebi influências tanto internas quanto externas a toda momento, as organizações precisam principalmente de pessoas qualificadas e com habilidades para os cargos que ocupam. Para Orlickas (2001, p.21) “a seleção é um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização”.

## **2.1 Importância do Processo de Seleção**

A busca por pessoas em uma organização deve ser tratada com uma metodologia séria que realmente promova os resultados esperados pela organização. É através do processo de seleção que as organizações atraem as pessoas para compor o quadro de colaboradores usando de ferramentas como testes psicológicos, de personalidade e de entrevistas para verificar a compatibilidade do perfil do candidato com as exigências do cargo oferecido e os valores da organização.

A importância da seleção se dá pelas diversidades e peculiaridades da humanidade, diferenças essas, tanto físicas quanto mentais que levam os indivíduos a terem perspectivas diferentes sobre um mesmo assunto, sendo assim, para Chiavenato (1999, p.107):

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar a organização. A melhor maneira de conceituar seleção e representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisito que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

O processo de seleção é muito importante para as organizações, pois é através dele que se buscam candidatos que tenham além das capacidades técnicas,

tenham também habilidades e atitudes específicas e que atendam às necessidades das organizações. Um processo de seleção com planejamento bem ordenado evita desperdícios de tempo, dinheiro e recursos. Segundo Orlickas (2001) a empresa tem uma missão grandiosa e importante em sua busca de talentos, a missão da empresa no processo de seleção é conseguir identificar os candidatos que apresente maior probabilidade de adaptação à cultura da organização dentre os grupos relacionados para passar pelo processo de seleção.

Todo processo de seleção deve ter considerável importância dentro de uma organização, e um planejamento estratégico elaborado com dedicação pelo seu departamento de gestão de pessoas, com finalidades de longo prazo, para que incidentes não venham a atrasar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem selecionados com eficiência.

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o ambiente organizacional contemporâneo, que vem sendo marcado pela globalização e pela alta competitividade, nos remete a um novo desenho sobre o conceito de qualidade. Neste novo contexto, a qualidade de um processo de seleção está diretamente correlacionada com o conceito de eficácia, que é chegar com qualidade ao objetivo esperado, objetivo esse de preencher as vagas com os melhores candidatos.

## **2.2 Técnicas de Seleção**

As técnicas de seleção são realizadas a partir das informações referentes ao cargo a ser preenchido, com a definição das técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados. Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.78) falam que, “os instrumentos de seleção são aqueles que servem de auxílio a identificação das características básicas de cada candidato, para posterior aceitação com as aptidões exigidas no perfil estabelecido como referencial”.

Segundo Chiavenato (1999), as técnicas de seleção são ferramentas com capacidades de conhecer, comparar e assim escolher os candidatos mais adequados. As técnicas são enumeradas em cinco categorias: entrevistas, provas

de conhecimentos ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Chiavenato (1999, p.138) traz que "uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro".

Carvalho e Nascimento (2000) dizem que as técnicas de seleção devem ser ordenadas a partir das exigências do cargo a ser preenchida pelo candidato considerando três aspectos nos indivíduos testados que são: conhecimentos, habilidades e aptidões. Para Carvalho e Nascimento (2000, p.120) "esses testes são empregados na administração de RH. Além da seleção de candidatos recrutados, os testes têm aplicação em casos de transferência, promoções e em certas áreas onde o treinamento é indispensável"

Segundo Robbins (2003), dois fatores são essenciais para as técnicas de seleção a serem utilizados, uma delas é a validade, pois deve haver uma relação comprovada entre o dispositivo de seleção e algum critério relevante. Além de ser válido, um dispositivo de seleção deve demonstrar confiabilidade, ou seja, indicar se o dispositivo mede constantemente a mesma coisa.

### 2.2.1. Entrevista

A entrevista é certamente a técnica seleção mais utilizada em processos seletivos pelas organizações, onde devem ser considerados vários fatores como o ambiente onde ocorrerá a entrevista, planejamento prévio dos objetivos específicos e métodos utilizados na entrevista, informações do cargo onde existe a vaga e do candidato para a vaga. Segundo, Carvalho, passos e Saraiva (2008, p.86): a entrevista individual, tal como afirmado por Faissal *et. al* (2006), constitui-se atualmente no instrumento de seleção que mais contribui para a decisão final a respeito da recomendação sobre o candidato ao cargo em aberto.

A entrevista de seleção é usada para avaliar diversas características do candidato a vaga como: capacidade de comunicação; liderança; capacidade de

argumentar; ansiedade; habilidades e objetivos entre outras, a entrevista no processo de seleção serve para conhecer melhor o candidato e verificar se ele realmente atende as exigências do perfil, para a vaga a qual ele se propõe a atuar. Por isso, a entrevista requer especialização e conhecimento do cargo a ser preenchido por parte do entrevistador, que terá como principal objetivo avaliar se as características apresentadas pelo candidato são compatíveis com as necessidades do cargo oferecido. Conforme Orlickas (2001, p.47):

Ela pode ter início a partir de questões de respostas amplas, também chamada de “relato”, em que o entrevistador cria condições propícias ao aprofundamento de informações já obtidas por meio de *curriculum vitae* e de carta de apresentação, esclarecendo possíveis dúvidas do selecionador sobre o candidato, assim como sua apresentação, postura física, energia e motivação.

A entrevista pessoal, segundo Chiavenato (2009), é utilizada em inúmeras situações como avaliação de desempenho, orientação profissional, desligamento entre outras, porém a entrevista de seleção é a mais usada entre as organizações. Ela serve para medir a performance e o comportamento do candidato, devendo ser feita com idoneidade e tato para minimizar as falhas e determinar os resultados esperados. Chiavenato (2009, p.127) diz que:

É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, média e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos.

Para Nascimento e Carvalho (2000), a entrevista de seleção é considerada um instrumento precioso na tomada de decisão e deve ser avaliada como uma ferramenta complementar no processo de seleção. A entrevista serve como um termômetro da identificação do candidato com a organização e visa confirmar as informações a respeito do candidato. Segundo Nascimento e Carvalho (2000, p.139), “o propósito central da entrevista de seleção é obter do candidato informações complementares que não foram reveladas durante a aplicação da série de testes”.

Segundo Robbins (2003), a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada dentre tantas à disposição das organizações e tem grande influência na tomada de

decisão. O autor relata a importância do domínio e capacidade que o entrevistador deve apresentar para obter sucesso neste processo, são necessárias informações e análises, tanto dos candidatos quanto do cargo disponível. Robbins (2003, p.7) complementa que:

Poucas pessoas, para não dizer nenhuma, são contratadas sem passar por uma entrevista. Ela é a ferramenta individual mais amplamente utilizada na seleção de candidatos a uma posição. E não somente a entrevista é utilizada em larga escala, ela tem normalmente grande peso. Ou seja, os resultados tendem a ter um nível desproporcional de influência sobre a decisão de quem é ou não contratado.

A entrevista de seleção tem como principal objetivo identificar se o candidato terá condições de assumir certa posição na organização. A entrevista é usada para extrair um grande número de informações dos candidatos e apesar de ser a técnica de seleção mais utilizada pelas organizações requer cuidados, pois nem sempre pode ser considerada eficaz. O que muitas vezes ocasiona ineficácia no processo são as informações falhas oferecidas pelo próprio candidato, que pode tanto informar qualificações inexistente ou omitir qualidades pela inibição no momento da entrevista.

#### 2.2.2 Provas de conhecimento e capacidade

As provas de conhecimentos são realizadas no intuito de avaliar o nível de conhecimento geral e específico dos candidatos exigidos para o cargo. Existe uma grande variedade de provas de conhecimento e capacidade, por isso a necessidade de classificá-las quanto: à forma de aplicação, à abrangência e à organização.

Segundo Chiavenato (2009), as provas de conhecimentos ou de capacidades têm como principal objetivo avaliar os conhecimentos e habilidades que o candidato possui em sua bagagem, seja por experiência profissional, seja por estudos, medindo assim se o grau de conhecimento do candidato é compatível com os exigidos pelo cargo a que se propõe trabalhar.

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), os testes de conhecimentos são aplicados na intenção de medir o conhecimento dos candidatos em relação à aspectos gerais, culturais e das competências estabelecidas previamente para o cargo. São aplicados em forma de provas e questionários, e também podem ser realizados como prova oral, tendo assim exemplos como testes de digitação, idiomas, contabilidade, entre outros.

Segundo Orlickas (2001), os testes técnicos profissionais são usados como instrumentos de medição do domínio de conhecimento das técnicas específicas para o cargo disponível. Podendo ser teste teórico, onde será avaliado o conhecimento do candidato acerca dos conceitos e princípios sobre um tema específico relativo ao cargo em questão, ou prático, quando for o caso de demonstração de domínio de técnicas ou habilidades para desenvolver a atividade fim.

### 2.2.3 Testes psicológicos

Os testes psicológicos têm como principal tarefa avaliar o temperamento do candidato, seu raciocínio lógico e habilidade espacial, e devem ser aplicados por psicólogos capacitados. Lacombe (2003, p. 259) diz que “um bom teste bem aplicado, permite conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado. para o ocupante da vaga”. Os testes psicológicos são ferramentas de grande importância em um processo de seleção, pois leva o gestor de pessoas a refinar sua busca pela pessoa mais adequada à vaga.

Os testes psicológicos têm seus resultados através de estudos estatísticos. Essas informações são apresentadas como laudos ou relatórios e deve ser considerados como confidencial pelo coordenador da seleção. Orlickas (2001, p.52) relata que:

São instrumentos elaborados e aplicados por especialistas. Devem ser escolhidos especificamente para cada cargo e devidamente verificados quanto à precisão, visando analisar, por meio de dados estatísticos, se realmente tais testes avaliam o que se propõe a avaliar e se possuem real validade para o cargo. Seu uso é restrito a psicólogos.

Orlickas (2001) traz sobre a importância da ética que se deve ter na realização dos testes psicológicos utilizados em uma seleção, pois tais testes contêm características socioemocionais e afetivas dos candidatos, não devendo assim ser invadida a privacidade além do permitido pelo candidato em questão.

Para Carvalho e Nascimento (2000), os testes de seleção são de grande utilidade no auxílio das tomadas de decisão para as empresas, dando mais objetividade na avaliação dos candidatos, mas que não pode ser definitiva e única em uma tomada de decisão no processo de seleção. Carvalho e Nascimento (2000, p.125) acrescentam que:

O processo de seleção vem utilizando de forma crescente os instrumentos de verificação psicológica dos candidatos a emprego. Essa prática é produto da aplicação de métodos experimentais e do controle estatístico dos resultados, eliminando com isso as apreciações subjetivas sobre os candidatos.

Chiavenato (2009) menciona que os testes psicológicos são usados para medir as aptidões individuais que apresentam determinado potencial para alguma habilidade específica, que pode ser mais bem desenvolvida conforme a necessidade da organização. Chiavenato (2009, p.140) ainda relata que “os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho”.

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), os questionários geralmente são usados na aplicação dos testes psicológicos onde são oferecidas alternativas, que dentre a escolhida o candidato demonstra seu pensamento ou modo de atuar, estes questionários são padronizados e sua apuração não envolve subjetividade. Tais resultados facilitam uma tomada de decisão, mas os autores chamam a atenção para uma reflexão dos fatores externos nos resultados que cercam os testes psicológicos. Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.79) dizem que “em geral visam avaliar ou identificar os comportamentos mais freqüentes dos candidatos, as características básicas de sua personalidade ou, ainda, determinadas habilidades ou raciocínios”.



#### 2.2.4 Testes de personalidade

Os testes de personalidade revelam traços gerais ou específicos da personalidade dos candidatos. Através dos testes de personalidade as empresas podem melhor identificar candidatos com fortes influências para determinados cargos. Diz-se que certas pessoas já nascem com uma personalidade e pré-disposição para determinados cargos. As análises de aptidões de personalidade são importantes acessórios para as organizações, que tem um melhor direcionamento para seu investimento em treinamento e em desenvolvimento adequado para os candidatos contratados.

Para Carvalho e Nascimento (2000), o teste de personalidade tem o objetivo de verificar o que o candidato é capaz de fazer, essas manifestações se dão quando é percebido que a personalidade e o interesse dos candidatos têm influência no desempenho de seu trabalho. Carvalho e Nascimento (2000, p.133) dizem que “os testes de personalidade objetivam analisar os traços básicos do caráter do candidato (traços adquiridos), bem como pesquisar algumas das características fundamentais de seu temperamento (traços herdados)”.

Segundo os autores supracitados, os instrumentos para constatar o perfil dos candidatos, servem para identificar e associar certas características e comportamentos dos candidatos que é fundamental para o exercício do cargo disponível, esses instrumentos geralmente são aplicados em formas de questionários, que tem suas respostas classificadas com comparações pré-determinadas.

Conforme Chiavenato (2009), o teste de personalidade serve para analisar traços de personalidade que podem ser determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Um traço da personalidade é uma característica marcante de uma pessoa. Os testes de personalidade podem ser usados para observar aspectos como: equilíbrio emocional; tolerância a frustrações; motivações e interesses entre outros, esses testes devem ser aplicados por psicólogos capacitados para interpretá-los.

### 2.2.5 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, a principal técnica utilizada é o psicodrama, onde o candidato assume um papel. Essas técnicas de simulação servem para avaliar como os candidatos se comportariam em determinadas situações que possivelmente acontecerão nas atividades do dia a dia do cargo oferecido. As empresas usam as técnicas de simulação para complementar a análise e avaliação do candidato para a tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2009), a técnica de simulação é usada em grupos e não individualmente como a maioria das técnicas de seleção, ela tem um método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. Tem como ponto principal a dramatização, onde o candidato assume um papel *role playing*<sup>2</sup>, geralmente com ligação as funções de desempenho do cargo que concorre. Com isso, pode-se avaliar o comportamento nas atividades que ele realizará, caso venha a fazer parte da organização.

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.85), as técnicas de simulação são úteis no processo seletivo, pois pode se avaliar comportamentos e reações em determinadas situações, “no jogo simulado, as competências desejadas no candidato poderão ser observadas por meio de sua postura diante das regras estabelecidas, espírito competitivo, liderança, capacidade de negociação e criatividade, entre outras”.

## 2.3 Processo de seleção

O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido. Chiavenato (1999, p.108) diz que:

---

<sup>2</sup> Jogo de Papéis

A seleção de pessoas constitui um processo de composto de várias etapas e fases seqüências pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passa adiante para as etapas posteriores. Se não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem do fora do processo.

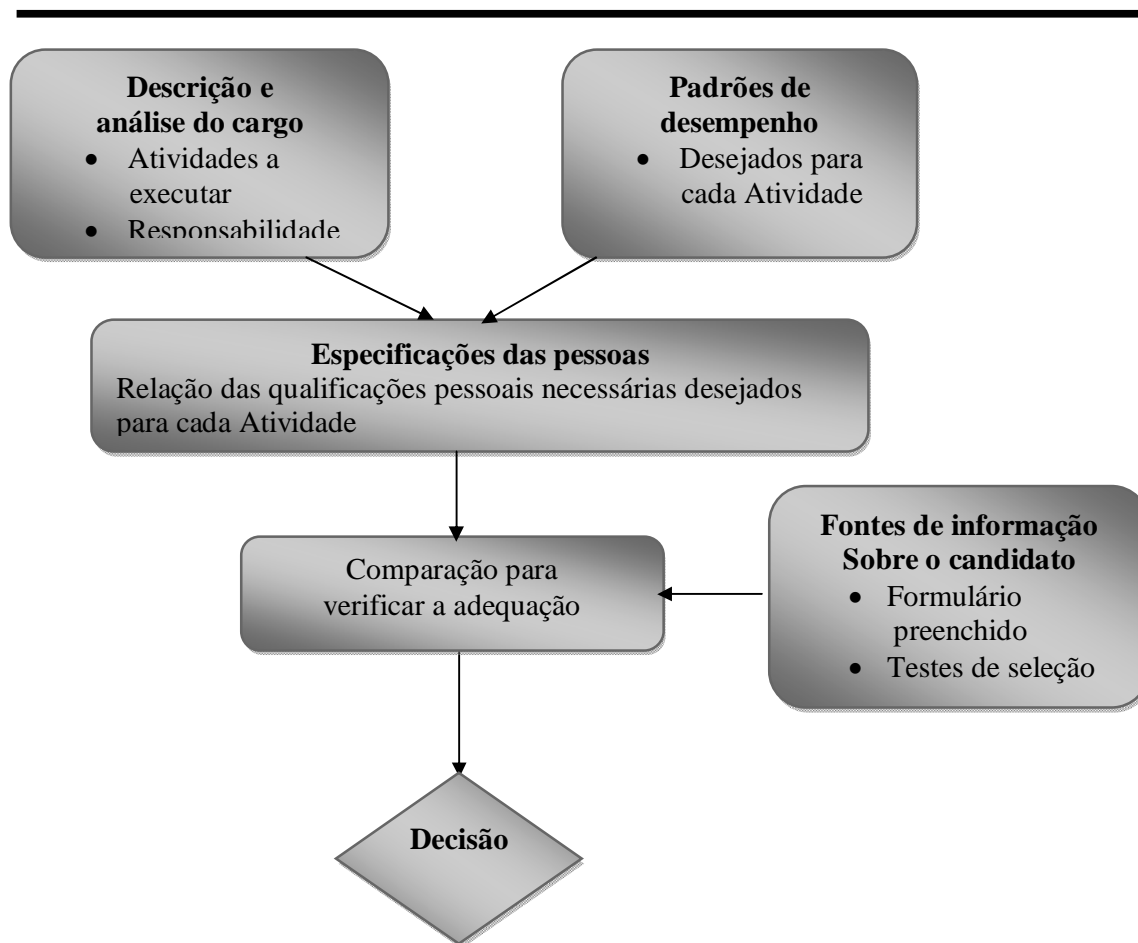


Figura 1: O Processo de seleção de pessoas  
Fonte: Chiavenato (2009, p.107)

Na figura 1, verificam-se as fases de um processo de seleção, que se inicia com a descrição e análise do cargo, que ao oferecer uma vaga o responsável pela seleção deve saber exatamente quais as atividades que a organização precisa que o ocupante do cargo desenvolva. Sabendo exatamente quais as atividades desejadas o passo seguinte é observar o padrão de desempenho que a organização requer de tais atividades, para então criar o perfil e buscá-lo no processo de seleção. Com o perfil definido começa então o processo de comparação para verificar se o candidato tem o perfil desejado para o cargo. Esse passo se dá através da captura de

informações dos candidatos através de formulários, referências e testes de seleção, após a verificação das informações vem à esperada decisão.

Conforme mencionado por, Carvalho, Passos e Saraiva (2008), apesar do processo seletivo envolver uma tomada de decisão no sentido de encaminhar os candidatos que apresentam as competências adequadas ao perfil do cargo estabelecidas previamente, ainda sim o processo não se encerra aí neste momento. A decisão final será sempre do gestor, cabendo ao profissional de seleção fornecer orientações e recomendações condizentes com o que foi observado durante a aplicação do processo de seleção.

## **2.4 Avaliação e controle dos resultados de seleção**

Para Chiavenato (2009), avaliação e controle de um processo seletivo precisam ser eficientes e eficazes. A eficiência tem como objetivo principal fazer perfeitamente as coisas, como: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, e assim desenvolver uma seleção rápida e de qualidade mensurando o mínimo de custos. Já a eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: ou seja, selecionar pessoas com perfil adequadas ao cargo e a empresa, e assim obter cada vez mais qualidade em seu quadro de colaboradores. O autor ainda comenta sobre um dos principais problemas na administração de um processo de seleção, que é medir e avaliar seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, de suas saídas. É esse *input* que leva ao conhecimento se há necessidade de intervir para corrigir inconformidades e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais. E para medir a eficiência do processo, deve-se levar em consideração uma estrutura de custos para uma análise adequada. Chiavenato (2009) fala sobre que: esses custos são: custos de pessoas, custos de operação e custos adicionais.

1. *Custos de pessoal:* são compostos pelas pessoas que conduzem os processos de provisão de pessoas, seus salários e encargos sociais, e também o tempo dos gerentes e suas equipes, aplicado nas entrevistas com candidatos.

2. *Custos de operação*: que incluem telefonemas, telegramas, correspondência, honorários de profissionais e de serviços envolvidos, anúncios em jornais e revistas, despesas com exames médicos de admissão, serviço de informação cadastral de candidatos etc.
3. *Custos adicionais*: que incluem outros custos como equipamentos, *software*, mobiliário, instalações etc.

Na parte relacionada com custos de rotatividade de pessoal pode ser aplicado à avaliação e controle dos resultados de seleção, usando o quociente de seleção para medir eficácia do processo de provisão que se dá pela seguinte equação:

$$Q.S = \frac{n^{\circ} \text{ de candidatos}}{n^{\circ} \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

Quociente de Seleção

Fonte: Chiavenato (2009, p.164)

O quociente de seleção (*selectiori ratio*) é o resultado da proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção. Na medida em que o quociente de seleção diminui, aumenta sua eficiência e seletividade, geralmente o quociente de seleção pode sofrer alterações por causa de uma situação de oferta e procura no mercado de recursos humanos. Para melhora contínua do processo de provisão, é importante que ele não seja rigorosamente condicionado por normas, diretrizes, esquemas e rotinas de trabalho que possam provocar sua rigidez e inflexibilidade. Como todo sistema, o processo de seleção é vivo, adaptável e mutável, ele deve ser ágil e flexível.

Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), na conjuntura organizacional não é mais novidade as palavras eficiência e eficácia, o ambiente globalizado e altamente competitivo nos leva a uma exigência geral dos clientes e consumidores por cada

vez mais qualidade, por isso as organizações buscam otimizar e aperfeiçoar continuamente seus processos internos.

Neste contexto, a qualidade de um processo de seleção está diretamente ligada ao conceito de eficácia que é atingir o objetivo esperado, ou seja, preencher as vagas com candidatos que atendam as competências exigidas pelo cargo, porém nem sempre a eficácia vem acompanhada da eficiência. Por isso, as organizações devem estar atentas não somente para as qualificações dos candidatos, mas também em utilizar as melhores formas e todas as ferramentas disponíveis que envolvem um processo de seleção.

O processo de seleção ao atingir o seu objetivo de alocar um bom profissional para a vaga em aberto cumpriu o seu papel no que refere à eficácia, mas pode não significar que existiu eficiência, será que os recursos envolvidos como tempo e capital foram usados de forma adequada. De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.101).

A constante busca pela eficiência e eficácia que caracteriza o mundo empresarial globalizado do século XXI conduz necessariamente a questão da avaliação dos processos seletivos. São esses processos que abastecem as organizações com as competências geradoras de competitividade, estando também diretamente envolvidos na construção de um empresarial capaz de propiciar condições adequadas ou idéias para a consecução dos objetivos finais da organização.

O papel de um processo administrativo se dá mediante a comparação com padrões já estabelecidos anteriormente, buscando medir o desempenho e os resultados de ações obtidos no processo de seleção, com o intuito de realimentar os fatores de decisão. Para que assim o desempenho possa ser corrigido com a finalidade de obter um melhor resultado e alcance das metas.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008), trazem como devem ser conduzidas as avaliações de eficiência e eficácia nos processos de seleção. Estas devem ser conduzidas simultaneamente nas perspectivas quantitativas e qualitativas e trabalhar com indicadores. Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (*apud* ASSIS *et. al*, 2005, p.105) os indicadores são parâmetros quantificados ou qualitativamente

elaborados que são usados para medir se os objetivos do processo de seleção estão sendo adequadamente aplicado.

Do ponto de vista quantitativo, os indicadores são uma fórmula que correlacionam variáveis (valores de entrada) e produz determinados resultados (valores de saída), instrumento esse capaz de representar e conferir maior significado ao que se quer avaliar. Já na visão qualitativa os indicadores tentam incorporar dimensões subjetivas nos processos de seleção, pode ser usado como um indicador qualitativo de eficácia ao perceber e avaliar se escolheram o candidato certo, que têm maior possibilidade de adaptação.

### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

A empresa (Casa da Sogra) teve sua inauguração em 13 novembro de 1986, e a escolha do nome se deu com base no ditado popular “você pensa que aqui é a casa da sogra?” sugerindo a idéia de que as pessoas viessem e se sentissem a vontade. A atual proprietária Sônia Cargnin na ocasião da inauguração entrou como sócia com apenas 10% das cotas, em 1991 os outros dois sócios decidiram vender a loja, foi ai que Hilarindo Aparício Inácio esposo de Sônia Cargnin teve a idéia de comprar a loja. Como a loja possui muitas dívidas, os novos proprietários passaram por diversas dificuldades, pois além das dívidas também existia o fato da instabilidade na economia da época, em 1995 foi inaugurada a segunda loja em Ji-Paraná.

Somente em 1997 que realmente as coisas ficaram em ordem e sem dívidas. A partir daí as lojas continuaram a se desenvolver e em julho de 2000 foi inaugurada a terceira loja na cidade de Ji-Paraná, em 2003 a primeira loja fora do estado de Rondônia na cidade de Rio Branco – AC, que posteriormente inaugurou sua segunda loja. Agora a rede de lojas da Casa da Sogra conta com sete unidades: três em Ji-Paraná, duas em Rio Branco, uma em Ariquemes e uma em Porto velho. Seu quadro de funcionários conta com mais de 150 colaboradores.

A seguir serão apresentados os resultados da entrevista com a profissional da área de Gestão de Pessoas da empresa em estudo abordando o processo de seleção utilizado.

Conforme mencionado por Orlickas (2001), um processo de seleção com planejamento bem ordenado evita desperdícios de tempo, dinheiro e recursos. Na empresa pesquisada o planejamento se dá a partir da demanda. A rotatividade da empresa, em todas suas unidades (lojas e hotéis) é muito baixa, por isso a demanda é produzida pelo deslocamento de algum funcionário, afastamento, férias ou período onde há um volume expressivo de trabalho, como julho e dezembro por conta da tradicional feira de agronegócios de Ji-Paraná no mês de julho e em dezembro pelas suas festividades. Conforme Orlickas (2001), a missão da empresa em um processo de seleção é conseguir identificar os candidatos que apresentam maior probabilidade de adaptação à cultura organizacional, para facilitar esse processo à empresa pesquisada possui um banco de currículos. Que é abastecido constantemente, sempre que candidatos buscam a empresa para oferecer trabalho. Estes currículos são analisados e aqueles que mais se aproximam das características dos cargos e visão organizacional da empresa, são armazenados formando assim um banco de talentos.

A empresa pesquisa busca nos seus processos seletivos candidatos que assim como Carvalho e Nascimento (2000), nos falam da importância de se escolher candidatos dentre aqueles se mostrarem mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um e a necessidade de cada cargo. A empresa, além disso, busca essencialmente sobre qualquer cargo pessoas que se aproximem da missão e valores da empresa, nas suas características de comprometimento, envolvimento, ética, habilidade de trabalhar em equipe e capacidade de respeitar e se comunicar bem com todos

O perfil do candidato assim como afirma Chiavenato (2009), deve ser elaborado em conformidade com as necessidades do cargo disponível, visando manter e aumentar a eficiência do candidato selecionado e a eficácia da organização. Na empresa o perfil é elabora, não apenas pelo cargo, mas deve



corresponder ao perfil da equipe que comporta o cargo. Pois, existem equipes distintas, cada uma com uma prática de funcionamento, voltada ao modelo de gestão de cada gerente, que embora cumpram valores e princípios da empresa têm modo de trabalhos específicos, e por isso se busca sempre encontrar um alinhamento entre o cargo e as exigências da equipe e seu gestor. Foi verificado que nem sempre o candidato se apresenta com as exigências auferidas ao cargo. Mas o currículo é examinado e a entrevista faz um parecer mais específico, ressaltando ainda que algumas habilidades que não aparecem no currículo são verificadas em entrevista, assim como o inverso. Por isso os dois instrumentos são complementares. O que interessa para os cargos da empresa é muito mais o potencial e afinidades com a cultura da empresa do que um perfil com adjetivos que não possam ser contemplados em prática

A empresa se utiliza das técnicas de seleção de análise de currículo, entrevistas, e análises psicológicas para investigação da personalidade por critérios discursivos e análise do discurso. Isso se aplica aos cargos que em sua maioria contemplam relacionamento e abordagem, não necessitando que sejam medidas de capacidades viso-motoras, cognitivas ou motoras. Mas como nos relata Carvalho, Passos e Saraiva (2008), os testes de conhecimentos são aplicados para medir o conhecimento dos candidatos em relação a aspectos gerais, culturais e das competências estabelecidas previamente para o cargo, aplicando provas e questionários, testes de digitação, idiomas, contabilidade, entre outros. Na empresa para os cargos como caixas, crediários e assessoria financeira se têm a exigência de conhecimento em informática e treinamento posterior se for o caso.

A empresa está satisfeita com as técnicas que vem utilizando, pois há dois anos desde que foi implantado o serviço de psicologia com assessoria. A maioria dos remanejos teve um bom *feedback*, a empresa tem dado prioridade à seleção interna, valorizando assim seus colaboradores com promoção em cargos vagos. Quando a empresa não tem disponibilidade em seu banco de talentos recorre às contratações externas. Nesse caso, as técnicas são bem criteriosas, em alguns casos durante o período de experiência, o colaborador não permanece, ou porque não correspondem ou porque não se adaptam às exigências da empresa, mas a

maioria dos selecionados permanece, e isso se deve seguramente a uma seleção bastante criteriosa, segundo a responsável pela seleção da empresa.

Chiavenato (2009) relata que a técnica de entrevistas no processo de seleção vem sendo amplamente utilizada nas grandes, média e pequenas empresas. A responsável por tal processo na empresa nos afirma que a prática discursiva que explora o interior da fala é a técnica que tem dado melhores resultados nos processos. Quando o candidato expressa sua opinião, ou sua posição frente ao profissional da psicologia é possível identificar habilidades, capacidade de comunicação, mecanismos reativos, capacidade de encontrar saída e postura frente a demandas e solicitações. A responsável ainda comenta sobre a inexistência de pontos negativos nas técnicas utilizadas, pois como referido anteriormente, as técnicas utilizadas na empresa contemplam suas necessidades, por isso não é possível definir tais problemas no momento.

Os principais obstáculos que a empresa encontra no processo de seleção vão ao encontro com o que Orlickas (2001) relata, sobre a essencialidade de qualquer proposta ou missão de uma organização. Onde qualquer organização comercial, industrial ou de prestação de serviços, deverá estar atenta a tendências de mercado. E principalmente deve sempre primar pela qualidade, que só é possível com pessoal comprometido com as metas e comportamento da organização, em acordo com a teoria da autora a empresa vê como dificuldades a capacitação e vícios organizacionais.

Além da falta de manejo específico com o relacionamento humano, que é o argumento essencial do trabalho na empresa, muitas pessoas apresentam hábitos nocivos de relacionamentos com equipes anteriores, motivo pelo qual alguns não conseguem se adaptar a empresa. Infelizmente, existe uma política da vitimação do candidato. Muitas vezes, ao invés de expor suas habilidades com clareza, convencer a empresa de que ele é importante e que pode fazer alguma diferença positiva para a equipe, o candidato espeda pela penalização do entrevistador, relatando suas carências e da necessidade de um emprego, demonstrando falta de capacitação ou até mesmo falta profissionalismo. Nesse caso a empresa percebendo que essa

abordagem não aproxima o candidato do potencial que busca em novos trabalhadores, este material acaba sendo descartado.

O processo de seleção na empresa é coordenado pela psicóloga da empresa nas fases de entrevista e perfilamento e por gerentes nas fases de análise de currículo e aprovação do candidato. A empresa acredita que ao selecionar candidatos com critérios que se aproximem dos valores da empresa, vem obtendo sucesso no que diz respeito a custos com tais processos, em vista da baixa rotatividade de colaboradores na empresa. A empresa usa como ferramenta para avaliação e controle dos processos a supervisão e período de 30 dias de treinamentos. Com isso a responsável pelo processo seletivo da empresa acredita sim na satisfação com os colaboradores selecionados para a empresa. Pois regularmente obtém o *feedback* dos gestores e da equipe. Quando isso não acontece, o caso é revisado.

Ao término do processo de seleção o candidato é comunicado sobre um prazo para a devolutiva. Este é feito via telefone em que o candidato é comunicado do resultado. Os selecionados são agendados para treinamento. Além do treinamento, as equipes são orientadas para acolher e informar o novo funcionário sempre que ele necessitar, principalmente para situações que eventualmente não apareceram no treinamento. Os candidatos não selecionados são comunicados do resultado no prazo combinado e são dispostos esclarecimentos com o serviço de seleção caso ele queira saber o motivo, ainda assim são informados que permanecem no banco de currículos para eventuais vagas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Verifica-se que a área de gestão de pessoas dentro de uma empresa tem um papel fundamental para sua saúde organizacional, pois é através deste departamento que se dá a inserção de novos colaboradores na empresa, utilizando-se dos processos de seleção de pessoas, treinamento e avaliação. Pode-se assim detectar a penúria de pessoas mais qualificadas no atual mercado globalizado, para

assim atender a ânsia e a necessidades por um melhor atendimento que os consumidores atentos e exigentes buscam a todo instante.

Diante da realidade apresentada na empresa, pode-se apontar que a mesma tem buscado através do processo de seleção de pessoas encontrar esse ponto de equilíbrio, entre pessoas qualificados, mercado globalizado e ambiente organizacional. Apesar do departamento de gestão de pessoas estar em pleno processo de criação na empresa, a mesma sempre trabalhou com conceitos e perspectivas antenadas ao mercado, buscando selecionar pessoas compatíveis com a missão e valores da empresa que é sempre atender o cliente com respeito e qualidade.

Pode-se verificar durante a pesquisa como ponto favorável, a disponibilidade da empresa para novas tendências e conceitos acerca da melhoria em seus processos inclusive no que diz respeito à seleção de pessoas, visando estar em conformidade com o mercado globalizado. Como ponto desfavorável pode-se observar a pouca disponibilidade da profissional de psicologia responsável pelo processo de seleção, sugerindo assim uma maior quantidade de horas de exclusividade para a empresa pesquisada, pois no momento da pesquisa foi verificado que a mesma só disponibiliza 12 (doze) horas semanais para tais trabalhos.

Assim sendo, como foi proposto no início deste trabalho, conseguiu-se analisar a busca da empresa por um perfil adequado para atender esse mercado exigente, através do processo de seleção de pessoas. Constatou-se que a empresa tem obtido resultados positivos na escolha das técnicas para seu processo de seleção, tendo como ferramenta de maior eficiência a entrevista exploratória. A empresa pesquisa se diz satisfeita com a estrutura do processo seletivo em face a sua baixa rotatividade.

Conclui-se assim que o processo de seleção de pessoas na empresa tem apresentado resultados positivos, tanto no seu planejamento que se dá a partir da demanda da empresa, que geralmente é suprido com a seleção interna,

incentivando e valorizando o capital humano da organização. Como nas técnicas utilizadas como entrevista e análises de curriculum, o que leva novamente a busca por profissionais capacitados, pois não basta somente se identificar com os valores da empresa é necessário sempre buscar a reciclagem profissional para se adequar ao mercado que se modifica constantemente.

Em virtude do departamento de gestão de pessoas estar em processo de criação, pois o mesmo antes funcionava juntamente com o departamento administrativo/financeiro da empresa. O estudo ficou limitado ao que se refere à disponibilidade da responsável por tal departamento, que no momento se encontrava sobrecarregada com a implantação do departamento de gestão de pessoas e o processo seletivo, para uma nova loja do grupo que esta sendo implantada. Ficando assim, limitada as visitas com o acompanhamento da mesma, com contatos em sua maioria por telefone e e-mail.

Por se tratar de um assunto de alta relevância, pois é através do processo de seleção que se dá à inserção de colaboradores nas organizações e por compreender que o colaborador é a engrenagem principal da organização que a move ou a deixa estagnada e obsoleta no mercado competitivo. Recomenda-se o incentivo às pesquisas e estudos do tema, pois no decorrer da pesquisa verificou-se o baixo número de pesquisas e publicadas sobre a seleção de pessoas, apesar de ser uma ferramenta administrativa muito utilizada nas organizações.

## 5. REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de/ NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. Pioneira, 5ª Tiragem, 2000.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni Carvalho/ PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani/ SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa.** 7. ed. Ver. e atual. – Barueri, SP : Manole, 2009.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira/ ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão.** Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/309/280>>. Acessado em 20 de Outubro de 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset/ HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ORLICKAS, Elizenda, **Seleção como estratégia competitiva.** São Paulo: Futura, 2001.

ROBBINS, P. Stephen. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** Tradução Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva. São Paulo: Pearson Financial Times - Prentice Hall, 2003.

## OBRAS CONSULTADAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas; estratégias e integrações organizacional.** 1.ed. – 2 reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

CENZO, A David . e ROBBINS, P Stephen. **Human Resource Management,** Nova York, Jonh Wiley ,1996.

IVANCEVICH, M Jonh. **Humam Resource Management,** Nova York, Richard D. Irwin,1995.

JUNKES, Maria Bernadete/ SANTOS, Maria Lindomar dos. **Primeiros passos da metodologia científica na graduação.** Rolim de Moura/RO: D'press Editora & Gráfica Ltda-ME,2008

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU W Jonh. **Humam Resoure Management Burr Ridge,** Ill., Richard D. Irwin,1994.

RODRIGUES, Dayse. **A evolução do processo de recrutamento e seleção de pessoas.** Disponível em: <<http://dayserodrigues.wordpress.com/2009/08/14/a-evolucao-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-pessoas/>>. acessado em: 14 de Novembro de 2009.

TOMA, Livia Sayuri Jacob. **Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos.** Disponível em:

<[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/CSPO6VYGEE/1/livia\\_sayuri\\_jacob.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/CSPO6VYGEE/1/livia_sayuri_jacob.pdf)> acessado em: 20 de Outubro de 2009.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Traduzido por Cid Knipel. São Paulo Futura, 2000.

**APÊNDICE A: FORMULÁRIO DA PESQUISA**

**1. Como se dá o planejamento da seleção?**

---

---

**2. Qual perfil dos candidatos que a empresa busca em seu processo de seleção?**

---

---

**3. Como é elaborado o perfil do candidato ao cargo?**

---

---

**4. Quais são os instrumentos e técnicas de seleção utilizadas e como estes são escolhidos?**

---

---

**5. A empresa tem obtido sucesso com tais técnicas?**

---

---

**6. Qual a técnica utilizada tem dado melhor resultado nos processos de seleção?**

---

---

**7. Quais os pontos positivos e negativos das técnicas utilizadas pela empresa?**

---

---



**8. Quais as principais dificuldades encontradas na seleção de pessoas?**

---

---

**9. Quais pessoas realizam a seleção (sua formação e quais atividades cada uma executa?**

---

---

**10. A empresa tem obtido sucesso no que diz respeito a custos com o atual método de seleção de pessoas?**

---

---

**11. Quais as ferramentas usadas pela empresa para avaliação e controle dos resultados na seleção de pessoas?**

---

---

**12. Os candidatos à vaga tem-se apresentado aptos ao cargo oferecido?**

---

---

**13. A empresa está satisfeita com os colaboradores selecionados nos últimos processos?**

---

---

**14. Quando e como termina o processo?**

---

---

**15. Como se dá a inserção do novo ocupante do cargo na organização/nova atividade?**

---

---

**16. Como são tratados os candidatos não selecionados?**

---

---

**ADAPTADO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÃO DE MINAS GERAIS -  
POR: LÍVIA SAYURI JACOB TOMA**

TERMO DE CONSENTIMENTO:

Eu \_\_\_\_\_, declaro que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Local/data: \_\_\_\_\_

Caso não queira identifica-se marque o campo seguinte: (    )

O Pesquisador Responsável por este Artigo é Maria Neide Gomes Veloso do curso de Bacharel em Administração, sob orientação da Profª Simone Marçal Aquino. Esta pesquisa é de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes de participantes.